Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013)

Eficiência e Produtividade do Sistema Judicial – Um Desafio que Temos de Vencer

20 de Julho de 2010

Introdução

Plano da apresentação

- Eficiência, eficácia e qualidade de serviço
- Indicadores de qualidade de serviço
- Indicadores de eficácia
- Indicadores de eficiência e produtividade
- Propostas

Conceitos

- **Eficácia: grau em que se atingem os resultados pretendidos**

  Objectivo: Alcançar mais e melhores resultados

  (ex.: mais processos findos)

- **Eficiência: Relação entre os resultados atingidos e os recursos utilizados**

  Objectivo: Obter mais resultados com menos recursos

  (ex.: mais processos findos com menos recursos humanos)

- **Qualidade: orientação das organizações em função das necessidades dos seus "clientes"**

  Objectivo: Corresponder melhor às expectativas dos utentes da Justiça

  (ex.: reduzir a duração média dos processos)

Indicadores de qualidade de serviço

Perspectiva

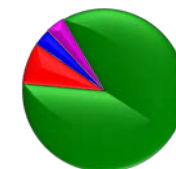
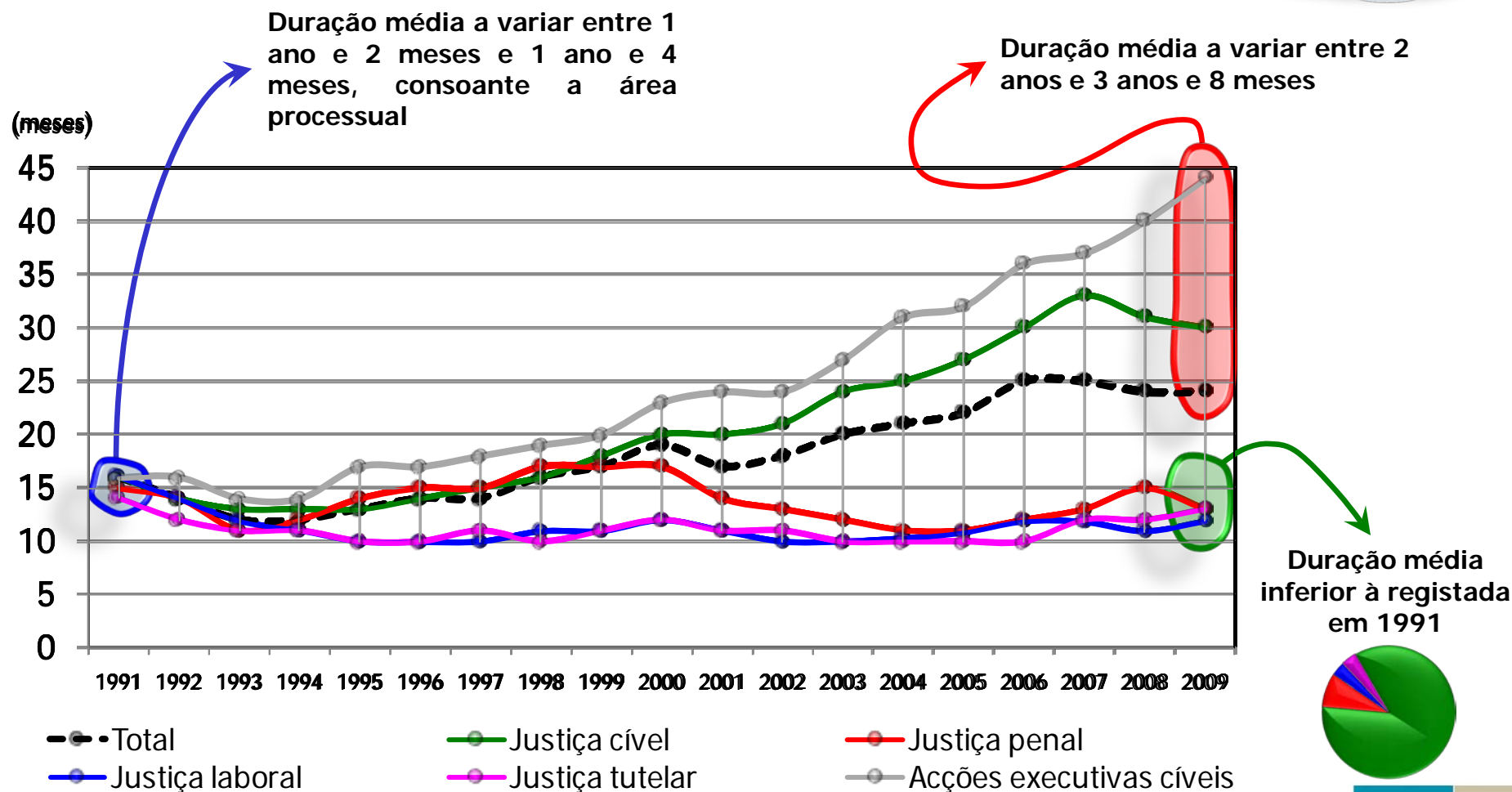
Duração média dos processos findos

Tempo médio decorrido entre a entrada do processo em tribunal e o seu termo, altura em que é proferida decisão final, na forma de acórdão, sentença ou despacho na respectiva instância, independentemente do trânsito em julgado.

Última década

Este indicador mostra uma degradação acentuada da qualidade de serviço nas acções cíveis

A evolução da duração média dos processos findos, 1991 - 2009

Perspectiva

Duração média a variar entre 1 ano e 2 meses e 1 ano e 4 meses, consoante a área processual

Duração média a variar entre 2 anos e 3 anos e 8 meses

Duração média inferior à registada em 1991

Indicadores de eficácia

(*CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)*

Perspectiva

Taxa de resolução / *Clearance rate*

$$\frac{Processos\ findos_t}{Processos\ entrados_t}$$

- Sendo igual a 100%, o volume de processos entrados foi igual ao dos findos, logo, a variação da pendência é nula
- Sendo superior a 100%, ocorreu uma recuperação da pendência
- Se inferior a 100%, o volume de entrados foi superior ao dos findos, logo, gerou-se pendência para o ano seguinte

Últimos anos

Entre 2006 e 2008 houve uma redução da pendência mas em 2009 a situação voltou a agravar-se

A evolução da taxa de resolução processual (*clearance rate*), 1991 - 2009

Perspectiva

Reforma do Código da Estrada

Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais (PADT)

Ano	Justiça Tutelar
1991	96,6%
1992	98,7%
1993	89,4%
1994	92,7%
1995	88,8%
1996	88,9%
1997	88,6%
1998	87,0%
1999	89,2%
2000	93,4%
2001	121,5%
2002	101,6%
2003	86,4%
2004	87,0%
2005	86,4%
2006	88,3%
2007	94,0%
2008	89,6%
2009	92,8%

160% 140% 120% 100% 80% 60% 40% 20% 0%

Justiça Tutelar — Total

A evolução da taxa de resolução processual (*clearance rate*), 1991 - 2009

Perspectiva

Reforma do Código da Estrada

Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais (PADT)

Ano	Justiça Laboral
1991	110,4%
1992	94,2%
1993	89,7%
1994	109,6%
1995	88,6%
1996	91,5%
1997	95,5%
1998	96,9%
1999	107,4%
2000	95,4%
2001	100,9%
2002	95,9%
2003	92,9%
2004	92,3%
2005	98,2%
2006	105,5%
2007	100,8%
2008	95,0%
2009	96,5%

0% 20% 40% 60% 80% 100% 120% 140% 160%

Justiça Laboral — Total

A evolução da taxa de resolução processual (*clearance rate*), 1991 - 2009

Perspectiva

Reforma do Código da Estrada

Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais

(PADT)

Ano	Justiça Penal
1991	98,5%
1992	85,4%
1993	94,3%
1994	138,1%
1995	84,9%
1996	83,5%
1997	83,2%
1998	103,7%
1999	118,7%
2000	101,3%
2001	90,3%
2002	86,6%
2003	86,0%
2004	88,3%
2005	90,9%
2006	93,6%
2007	103,6%
2008	145,5%
2009	101,4%

160% 140% 120% 100% 80% 60% 40% 20% 0%

Justiça Penal — Total

A evolução da taxa de resolução processual (*clearance rate*), 1991 - 2009

Perspectiva

Reforma do Código da Estrada

Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais (PADT)

Ano	Justiça Cível
1991	96,0%
1992	88,4%
1993	80,0%
1994	78,6%
1995	77,2%
1996	76,0%
1997	68,0%
1998	73,7%
1999	84,5%
2000	93,5%
2001	86,3%
2002	86,7%
2003	84,9%
2004	78,8%
2005	77,4%
2006	104,7%
2007	106,7%
2008	95,2%
2009	77,6%

Perspectiva

A evolução da taxa de resolução processual (*clearance rate*), 1991 - 2009

Reforma do Código da Estrada

Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais (PADT)

Ano	Total
1991	98,5%
1992	87,3%
1993	88,8%
1994	109,0%
1995	80,8%
1996	79,7%
1997	74,4%
1998	83,1%
1999	94,6%
2000	95,3%
2001	90,0%
2002	88,2%
2003	86,1%
2004	82,8%
2005	82,8%
2006	100,9%
2007	104,6%
2008	105,6%
2009	84,3%

Indicadores de eficácia

(*CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)*

Perspectiva

Prazo de eliminação da pendência / *Disposition time*

$$\frac{Processos\ pendentes_t}{Processos\ findos_t} \times 365\ dias$$

Tempo necessário, caso se mantivesse o ritmo do último ano e admitindo que não entrariam mais processos, para que a pendência se reduzisse a 0

- **Este indicador permite aferir a forma como um sistema judicial gere o seu fluxo de processos**

Destaques

Tendência global de evolução desfavorável desde 1991 e situação actual preocupante na justiça cível

Perspectiva

A evolução do *disposition time*, 1991 - 2009

Total: 2 anos e 7 meses

Justiça cível: 3 anos e 6 meses

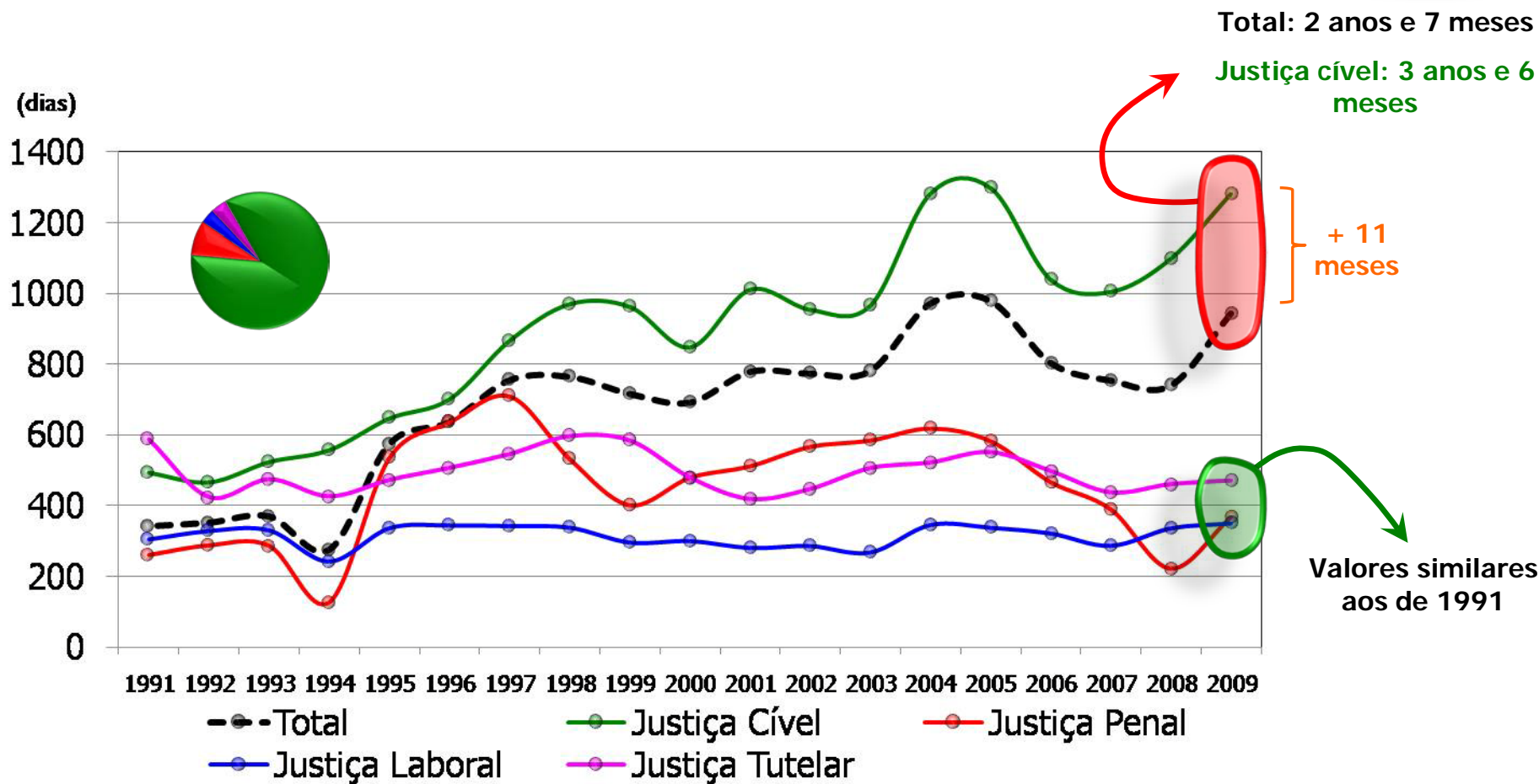
+ 11 meses

Valores similares aos de 1991

(dias)

1400
1200
1000
800
600
400
200
0

1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

Total
Justiça Cível
Justiça Penal
Justiça Laboral
Justiça Tutelar

Indicadores de eficiência

(*CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)*

Perspectiva

Eficiência

$$\frac{Resultados\ obtidos_t}{Recursos\ empregues_t}$$

O rácio dos resultados obtidos num determinado período divididos pelos recursos empregues nesse mesmo período

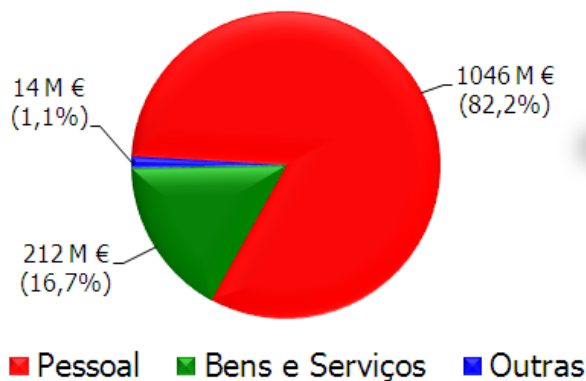
Produtividade

$$\frac{Processos\ findos_t}{Magistrados\ judiciais_t}$$

ou

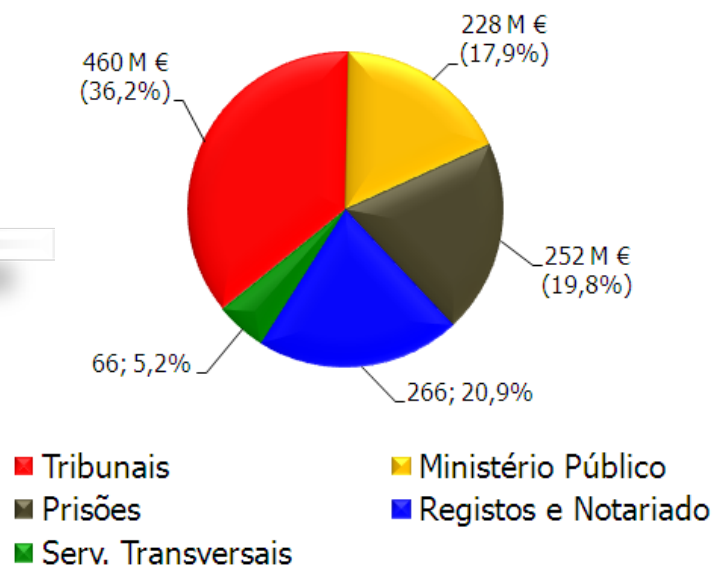
$$\frac{Processos\ findos_t}{Funcionários\ judiciais_t}$$

Indicadores de Eficiência

Despesa de Funcionamento do MJ (serviços integrados)

Perspectiva

Os recursos com maior peso no sistema judicial são os recursos humanos

O subsistema com maior peso no sistema judicial é o subsistema tribunais

Ministério Público
Registos e Notariado

Produtividade

Perspectiva

$$\frac{Resultados\ obtidos_t}{Recursos\ empregues_t}$$

Resultados obtidos → Número de processos findos (serão apresentados também os processos entrados (procura imediata) e pendentes (procura acumulada) para enquadramento)

Recursos empregues

- **Recursos humanos**
  - Magistrados judiciais
  - Magistrados do Ministério Público → Não serão considerados nesta análise
  - Funcionários judiciais
- **Recursos financeiros** → Não serão considerados nesta análise

DGPJ
Direcção-Geral da Política de Justiça

IGFIJ IP
Instituto de Gestão Financeira e de Infra-estruturas da Justiça, I.P.

Procura imediata, 1991 - 2009

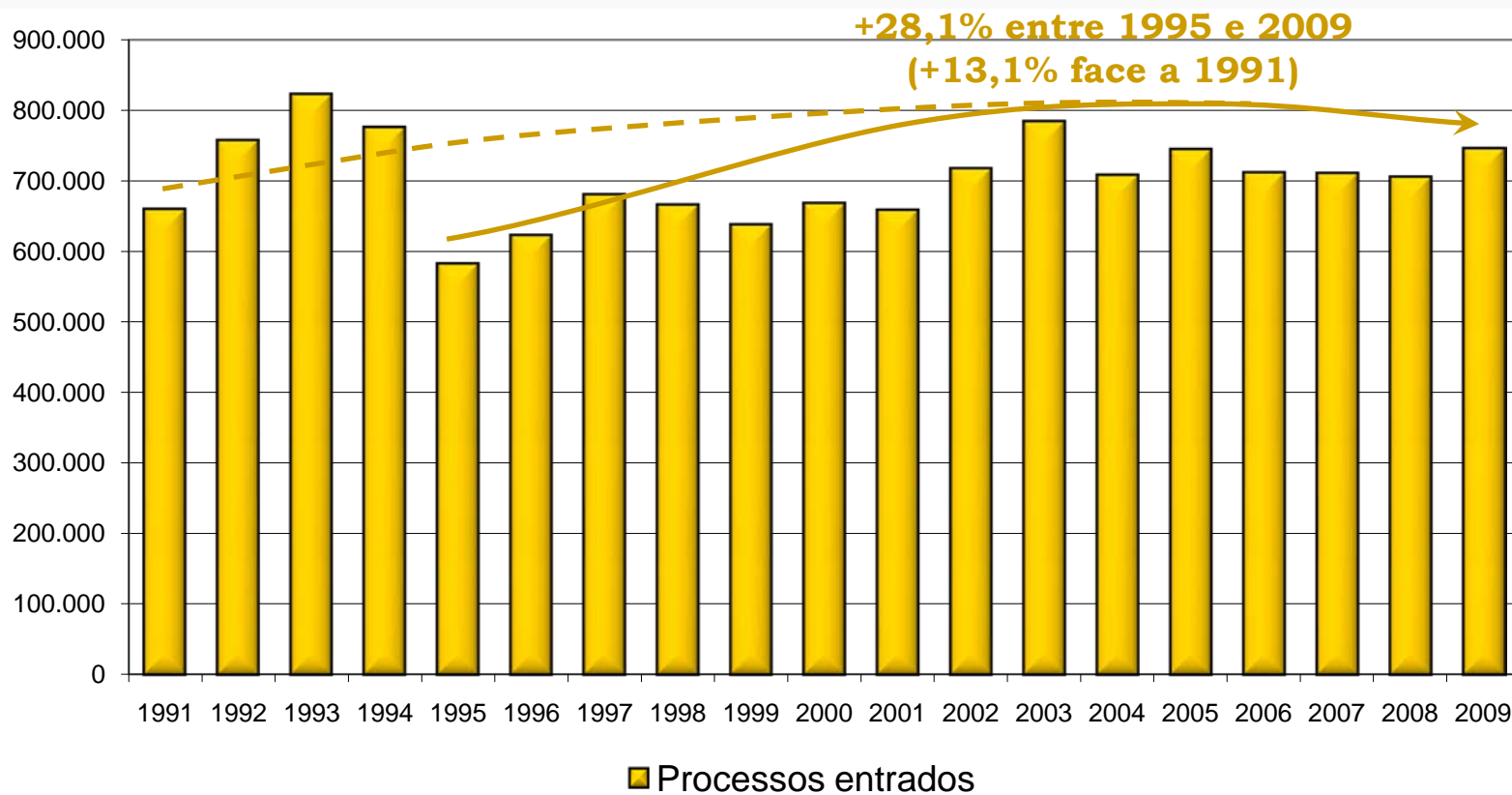
Perspectiva

Processos entrados (procura imediata)

+28,1% entre 1995 e 2009
(+13,1% face a 1991)

900.000
800.000
700.000
600.000
500.000
400.000
300.000
200.000
100.000
0

1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

Processos entrados

O número de processos entrados manteve-se relativamente estável (procura imediata razoavelmente constante)

DGPJ
Direcção-Geral da Política de Justiça

Procura acumulada, 1991 - 2009

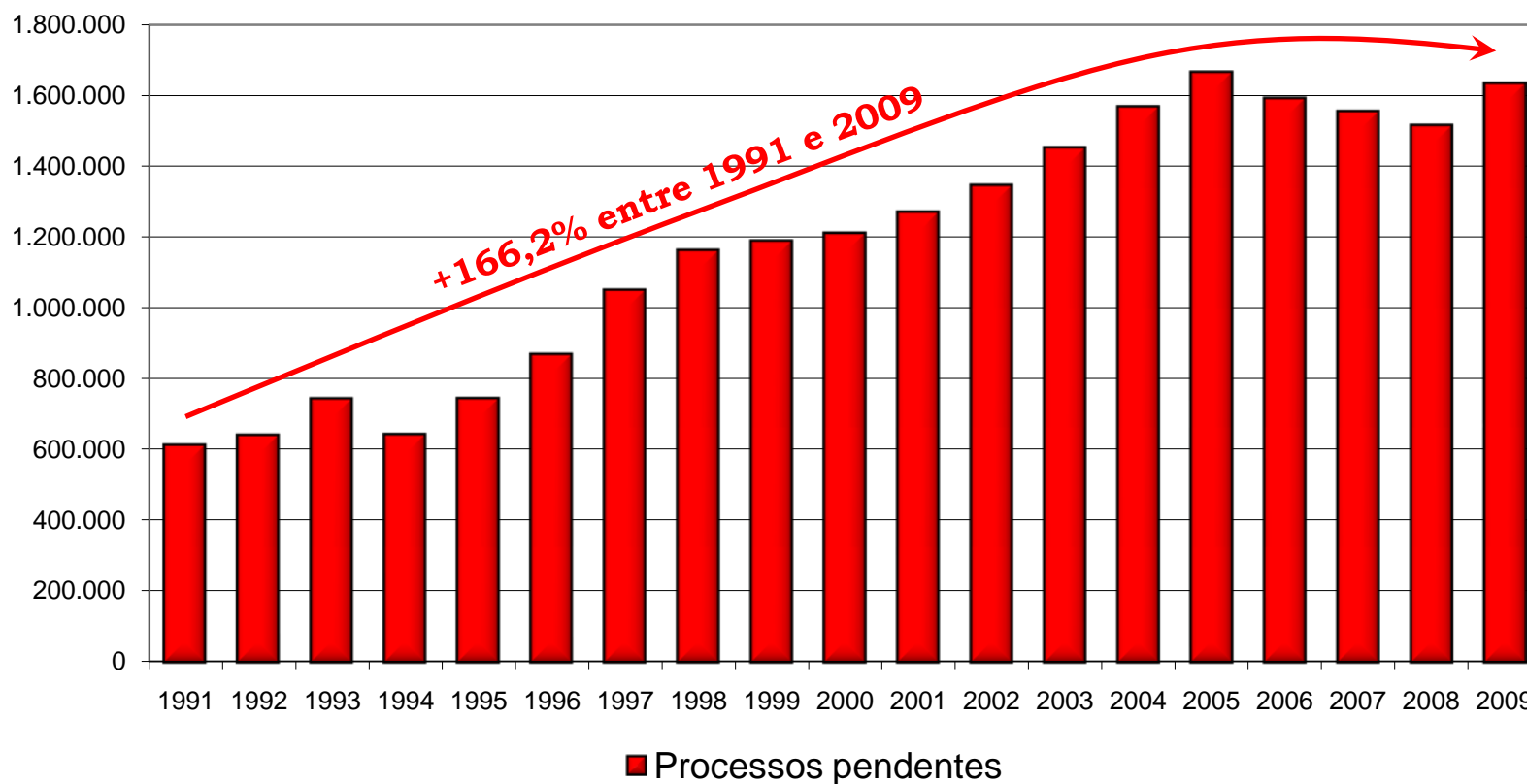
Perspectiva

Processos pendentes (procura acumulada)

1.800.000
1.600.000
1.400.000
1.200.000
1.000.000
800.000
600.000
400.000
200.000
0

+166,2% entre 1991 e 2009

1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

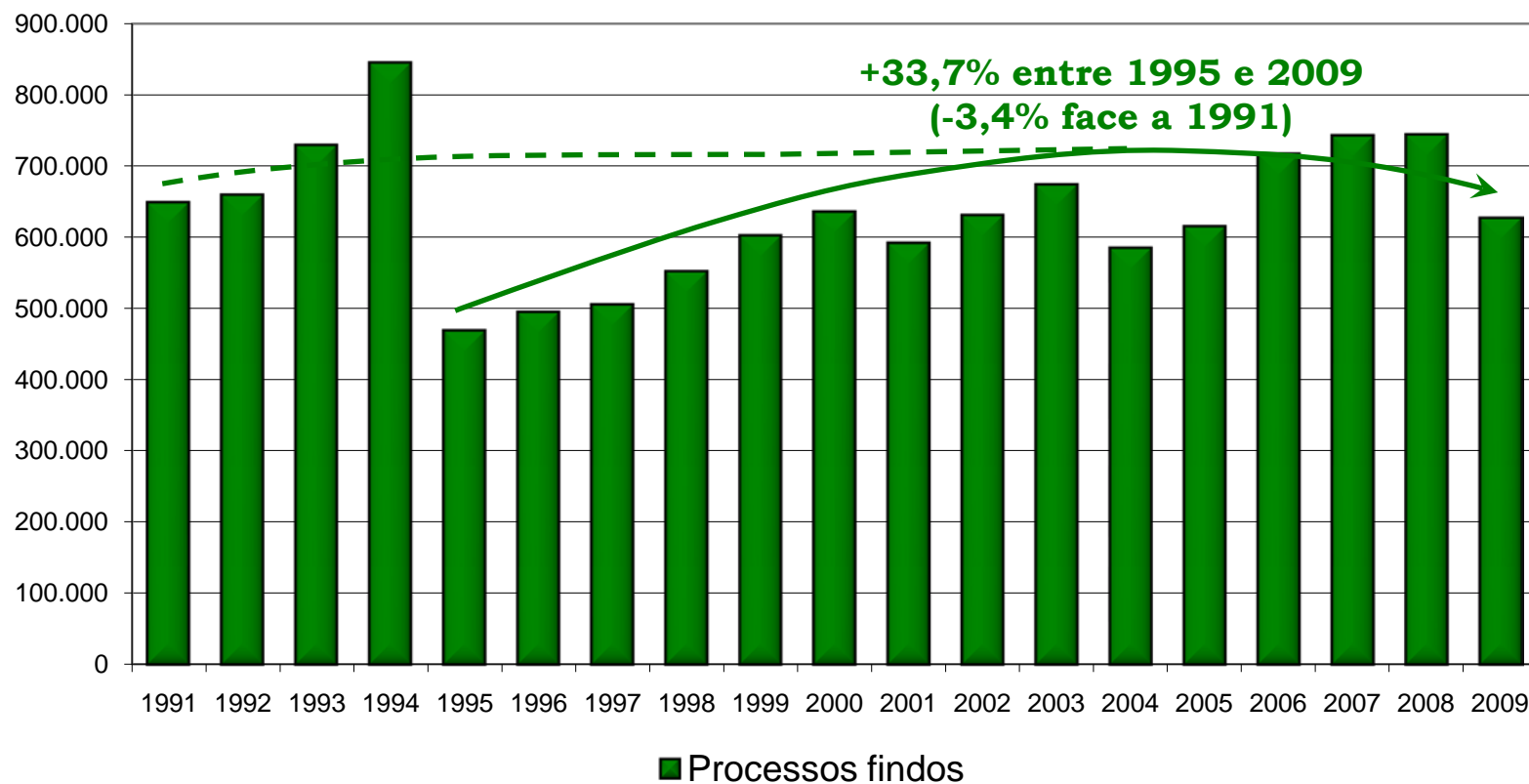
Processos pendentes

O número de processos pendentes mais do que duplicou (procura acumulada com forte crescimento)

Oferta (resultados obtidos), 1991 - 2009

Perspectiva

900.000
800.000
700.000
600.000
500.000
400.000
300.000
200.000
100.000
0

+33,7% entre 1995 e 2009
(-3,4% face a 1991)

1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009

Processos findos

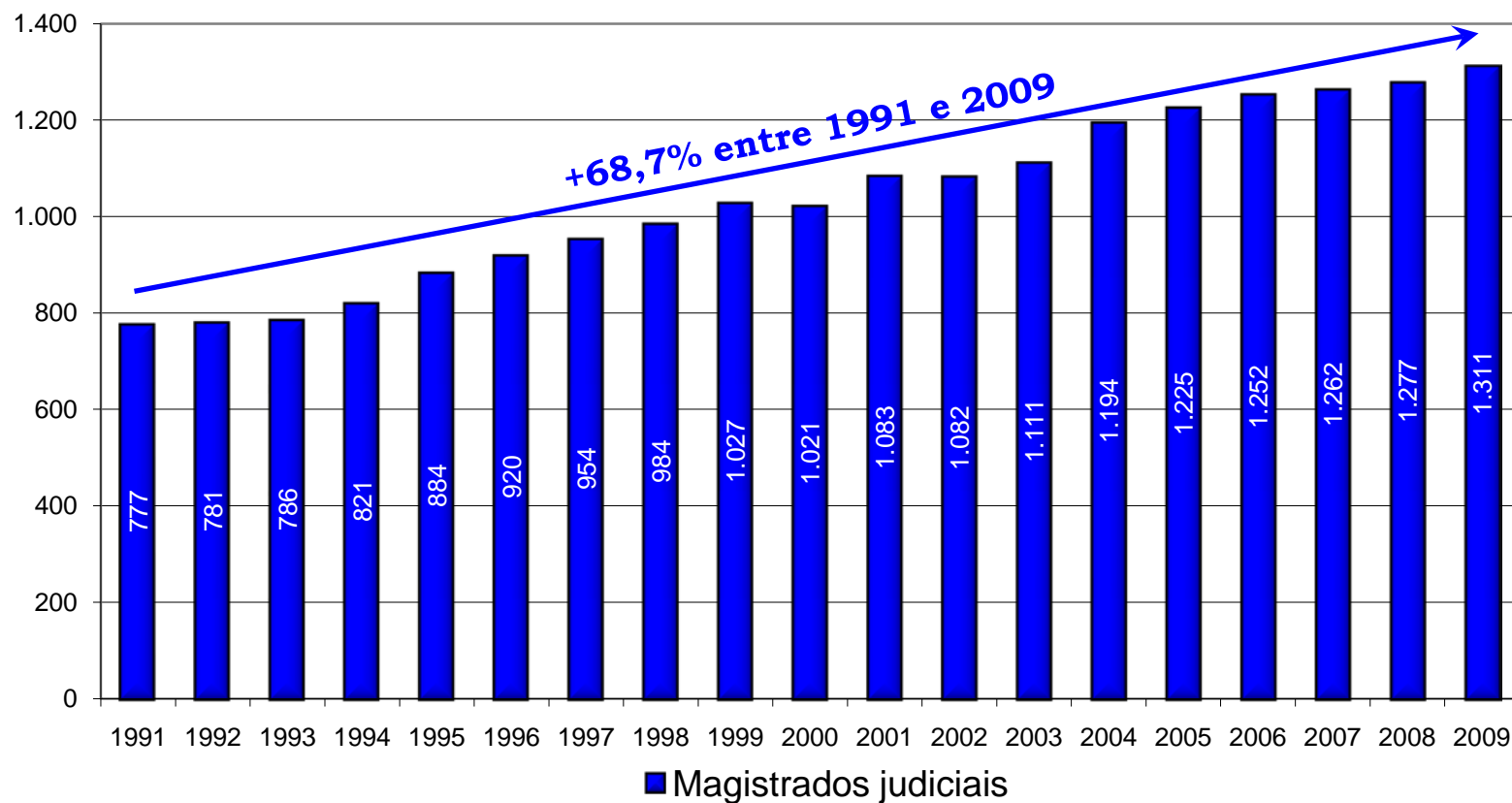
O número de processos findos decresceu em 2009

Recursos: magistrados judiciais, 1991 - 2009

Perspectiva

Magistrados judiciais

+68,7% entre 1991 e 2009

Ano	Magistrados judiciais
1991	777
1992	781
1993	786
1994	821
1995	884
1996	920
1997	954
1998	984
1999	1.027
2000	1.021
2001	1.083
2002	1.082
2003	1.111
2004	1.194
2005	1.225
2006	1.252
2007	1.262
2008	1.277
2009	1.311

O número de magistrados judiciais aumentou consideravelmente

DGPJ
Direcção-Geral da Política de Justiça

Recursos: funcionários judiciais, 1991 - 2009

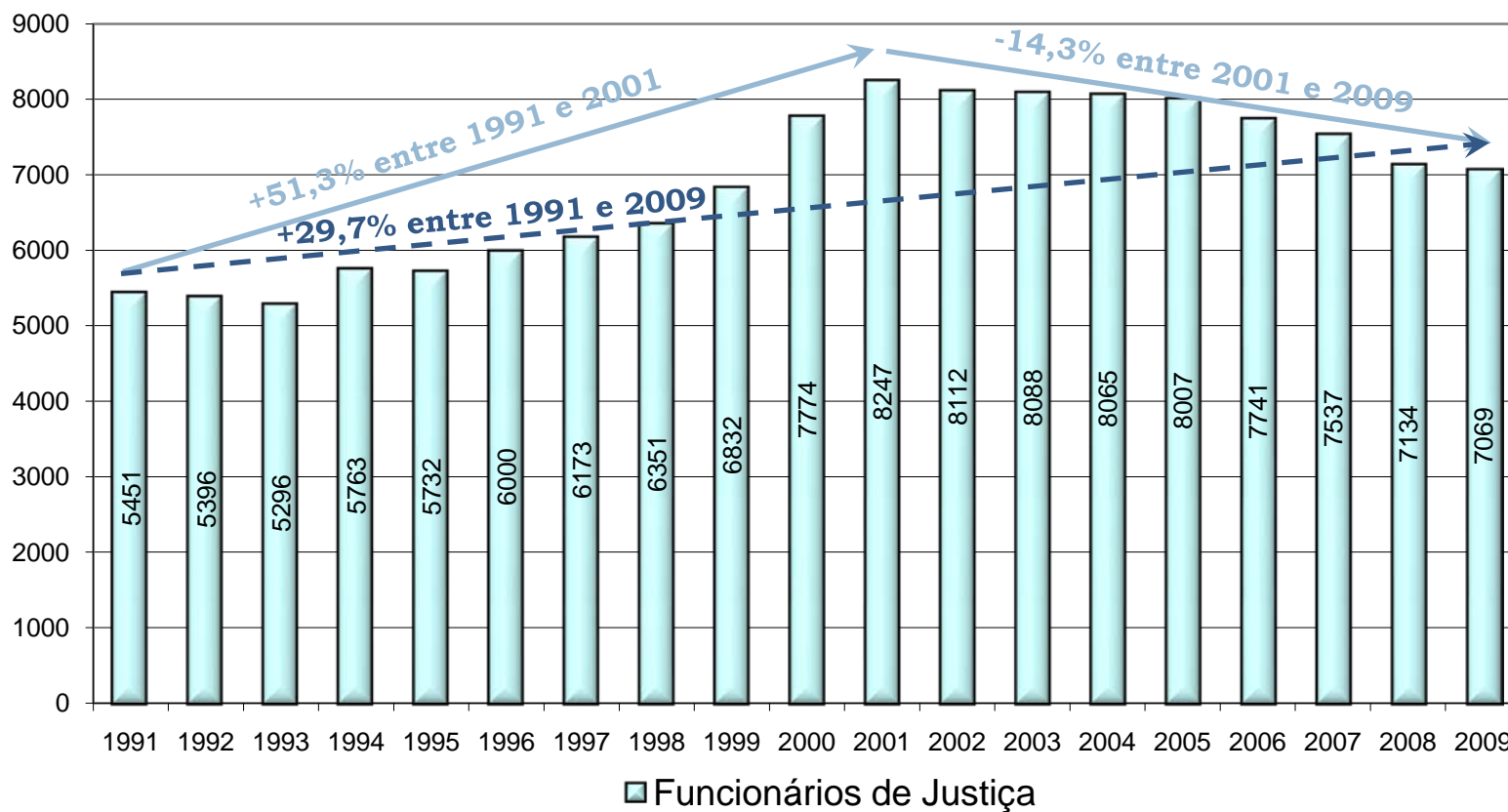
Perspectiva

Funcionários judiciais

Ano	Funcionários de Justiça
1991	5451
1992	5396
1993	5296
1994	5763
1995	5732
1996	6000
1997	6173
1998	6351
1999	6832
2000	7774
2001	8247
2002	8112
2003	8088
2004	8065
2005	8007
2006	7741
2007	7537
2008	7134
2009	7069

+51,3% entre 1991 e 2001

+29,7% entre 1991 e 2009

-14,3% entre 2001 e 2009

O número de funcionários judiciais diminuiu desde 2005, mas é superior a 1991

Produtividade: magistrados judiciais, 1991 - 2009

Perspectiva

Produtividade: magistrados judiciais

Ano	Média de proc. findos por magistrado judicial
1991	835
1992	844
1993	928
1994	1029
1995	531
1996	538
1997	529
1998	561
1999	586
2000	623
2001	546
2002	583
2003	606
2004	490
2005	502
2006	573
2007	589
2008	583
2009	478

Tendência negativa na última década;

2009 apresenta o valor mais reduzido dos anos considerados

Produtividade: funcionários judiciais, 1991 - 2009

Perspectiva

Produtividade: funcionários judiciais

Comportamento estacionário entre 1995 e 2009

Ano	Média de proc. findos por funcionário de Justiça
1991	119
1992	122
1993	138
1994	147
1995	82
1996	82
1997	82
1998	87
1999	88
2000	82
2001	72
2002	78
2003	83
2004	73
2005	77
2006	93
2007	99
2008	104
2009	89

A eficiência e a produtividade do Sistema Judicial tem vindo a diminuir

Perspectiva

A análise aos resultados obtidos e aos recursos empregues nas últimas 2 décadas permite concluir que:

- **O número de processos entrados (procura imediata) tem-se mantido estável**
- **Os recursos humanos cresceram fortemente no período considerado (em particular o número de magistrados judiciais)**
- **O número de processos findos (oferta do sistema) não aumentou**
- **O número de processos pendentes (procura acumulada) não diminuiu**
- **Ao contrário do que sucedeu nos outros sectores da sociedade, a produtividade não aumentou**

Como explicar esta situação, quando outros recursos materiais e tecnológicos têm sido colocados à disposição do sistema (internet, computadores, aplicações informáticas) e quando se tem investido na formação ?

Outros estudos chegaram à mesma conclusão

"Ainda de outra forma, este rácio aqui descrito entre os meios judiciais e a produtividade judicial, deve ajudar a explicar que terá que ser possível gerir os mesmos meios de melhor forma porque se demonstrou que aumentar os meios por si só nada altera."

Nuno Garoupa

(University of Illinois College of Law)

Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

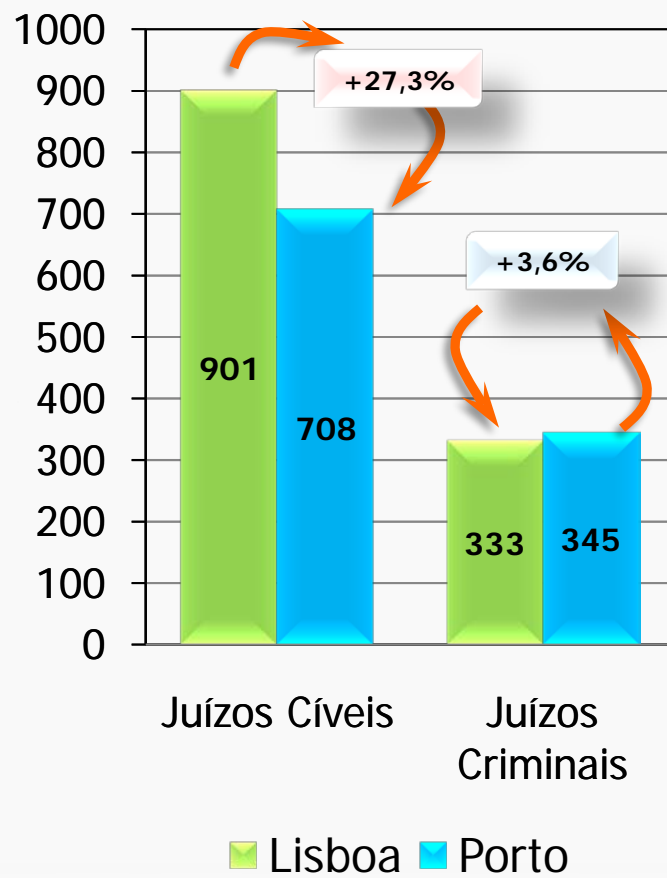
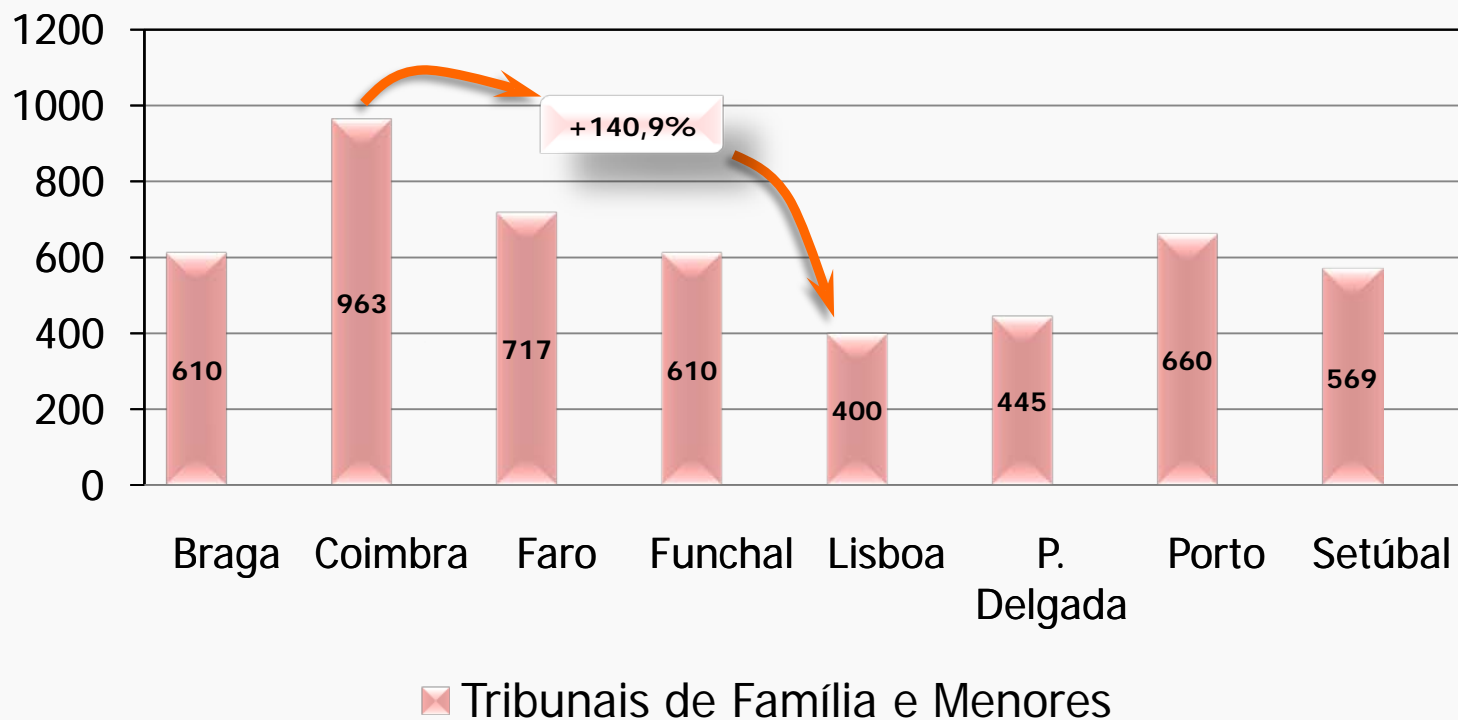
Perspectiva

Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

Perspectiva

Tribunais de família e menores

	Braga	Coimbra	Faro	Funchal	Lisboa	P. Delgada	Porto	Setúbal
Tribunais de Família e Menores	610	963	717	610	400	445	660	569

+140,9%

Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

Perspectiva

Tribunais de pequena instância

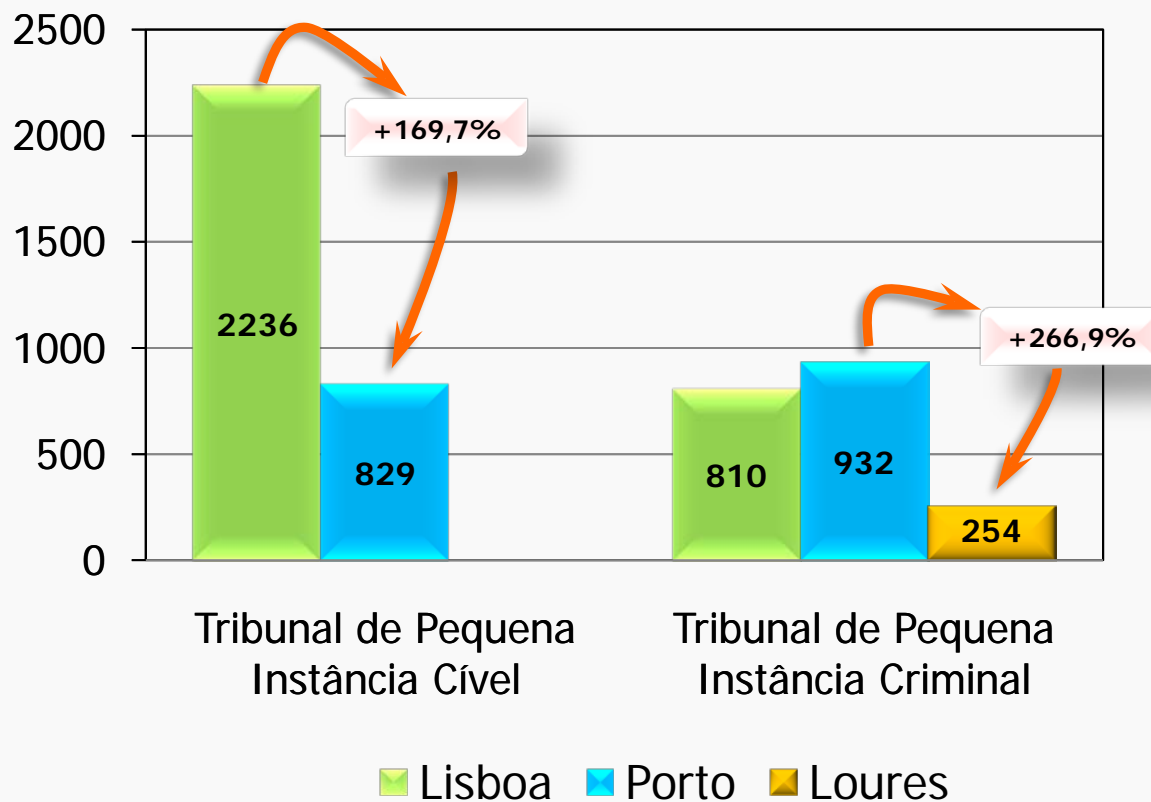
2500
2000
1500
1000
500
0

2236
+169,7%
829

810
932
+266,9%
254

Tribunal de Pequena Instância Cível

Tribunal de Pequena Instância Criminal

Lisboa Porto Loures

A distribuição geográfica da produtividade por comarca em 2009

Perspectiva

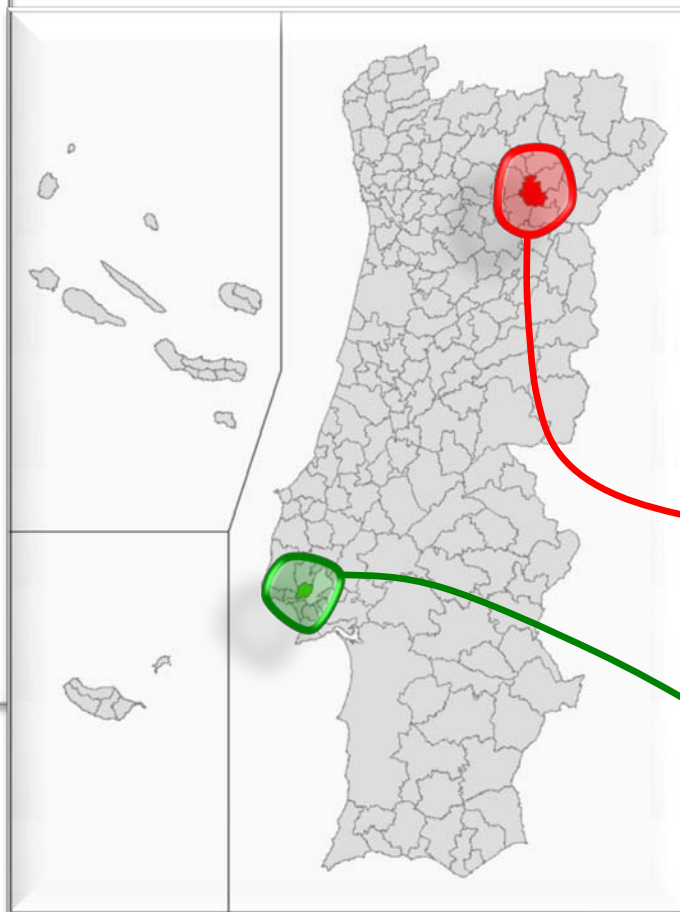
Portugal: Comarcas

Pr. findos por magistrado judicial

- Até 200
- Entre 201 e 400
- Entre 401 e 600
- Entre 601 e 800
- Mais de 800
- Valor inexistente

Portugal: Comarcas

Pr. findos por funcionário judicial

- Até 35
- Entre 36 e 70
- Entre 71 e 105
- Entre 106 e 140
- Mais de 140
- Valor inexistente

A produtividade por comarca em 2009 – justifica-se?

Perspectiva

DGPJ
Direcção-Geral da Política de Justiça

A produtividade por comarca em 2009 – justifica-se?

As diferenças de produtividade entre comarcas devem-se a diferenças na:

- Complexidade dos processos?
- Qualidade das decisões?
- Esforço dos recursos humanos?
- Pressão imposta pela procura?
- Especialização?

Produtividade dos magistrados judiciais

Produtividade dos funcionários judiciais

É justo que pessoas com:

- Mesma nível de formação (homogeneidade na formação de base);
- Mesmo nível remuneratório (homogeneidade salarial);

produzam entre 6 a 10 vezes mais que outras, apenas por motivos de localização geográfica ou de pressão gerada pela procura assimétrica do sistema judicial?

...a produtividade deve ser responsabilidade de todo o sistema judicial e não apenas ónus daqueles que se encontram sobre grande pressão...